

# La transformación social intencionada

CECILIA CRIOLLO  
TERESITA MORFÍN

es  
ile  
e  
n  
s



cuadernos  
de divulgación  
académica



# La transformación social intencionada





# DESIGN

**iteso**

cuadernos  
de divulgación  
académica

## **ITESO**

*Rector:*

Lic. Mario López Barrio

*Director de Extensión Universitaria:*

Lic. Víctor Wario Romo

*Consejo Editorial:*

F.M. Antonio Aguilera Pérez

Mtro. Raúl Fuentes

Mtro. Humberto García Bedoy

Dr. Jesús Gómez Fregoso

Mtro. Pablo Lasso Gómez

Mtra. Patricia Pocovi Garzón

Mtro. Luis Sánchez Villaseñor

Lic. Víctor Wario Romo

D.R. 1992, Instituto Tecnológico  
y de Estudios Superiores de Occidente, ITESO,  
Fuego 1031, Guadalajara, Jal., México.

Impreso y hecho en México.

*Printed and made in Mexico.*

**ISBN 968-6101-25-X**

# Indice

Presentación	7
Introducción al proceso de investigación	8
<i>Los conceptos</i>	9
<i>Aspecto organizacional</i>	10
<i>Etapas promocionales/Líderes carismáticos</i>	10
<i>Etapas de legitimación/Líderes mediadores</i>	11
<i>Etapas organizacionales/liderazgo gerencial o especializado</i>	12
<i>Toma de decisiones</i>	14
<i>Campos ideológicos y frentes culturales</i>	16
<i>Convergencia entre indicadores</i>	21
Clave epistemológica, metodología y productos que permite obtener	23
Análisis por rasgo cultural	26
<i>Lo educativo</i>	26
<i>Lo gerencial</i>	27
<i>Lo comunicacional</i>	28
<i>Lo psicológico social</i>	29
<i>Lo político/sociológico</i>	30
Resultados del análisis con base en indicadores	32
Bibliografía	37





## Presentación

Cuando nos dieron el encargo de hacer la primera evaluación de un proyecto de intervención social, distábamos mucho de imaginarnos tanto interés de las instancias interventoras de saber la situación de sus proyectos, cuáles eran sus posibilidades de éxito, los obstáculos que se presentaban para alcanzar los objetivos y qué medidas habría de tomar para regresar al rumbo de la transformación social intencionada. El proyecto de investigación "Modelo de intervención social ITESO", tiene tres líneas de análisis permanente, convergentes:

- Obstáculos a la transformación social intencionada.
- Procesos de transformación social intencionada.
- Modelos universitarios de intervención social.

En estas líneas de investigación se analizan proyectos de intervención social del ITESO y de otras universidades, instituciones y países, con la intención de establecer comparaciones, comprobar y descubrir leyes sociales, que permitan avanzar en el conocimiento de estos fenómenos e intervenir con más éxito.

En este trabajo se presentan los avances obtenidos en la primera línea de investigación. No se trata de un producto acabado, sino de resultados de una primera aproximación al problema.

Agradecemos a Miguel Bazdresch y Humberto García Bedoy, S.J., quienes al confiar hicieron posible esta publicación.

## Introducción al proceso de investigación

Este trabajo trata del análisis de cinco proyectos de transformación social intencionada: tres de instituciones gubernamentales y dos universitarios, donde se han presentado obstáculos a la transformación y que, en algunas ocasiones, han puesto en peligro incluso la existencia misma de los proyectos. Estos fueron seleccionados con base en ciertos requisitos<sup>1</sup> con el fin de que permitieran el estudio de los puntos centrales que se mencionarán posteriormente, lo que no descarta la existencia de otro tipo de obstáculos no analizados.

Para el análisis se ha conformado un marco teórico, basado en ciertos autores, cuyas tesis aclaran los fenómenos sociales estudiados. El principal concepto que interesa rescatar es el de la dinámica socio-cultural del conflicto; desde enfoques distintos provenientes de diferentes campos del conocimiento y entre los cuales se establece una relación dialéctica.

Luego de la definición de un camino epistemológico, de la aplicación de instrumentos metodológicos para la sistematización y del procesamiento diseñados para este propósito, se identificaron los elementos comunes, los procesos característicos de la DSC que se repetían, así como la conformación de lo que se llamará frentes culturales y campos ideológicos, sus relaciones de interacción y las configuraciones transclasis<sup>2</sup> como resultantes de la dinámica de conjunto.

- 
1. Requisitos: Que exista uno o pocos líderes carismáticos, externos al sujeto-objeto de la transformación, y ejerzan éstos el poder coercitivamente ante la pérdida de la autoridad-legitimidad. Conflicto perceptible. Ver metodología.
  2. Cfr. Jorge A. González. "Los frentes culturales", *Diálogos de la Comunicación*, núm. 26, p. 34.



De alguna manera se encuentra implícita la influencia del contexto al estudiar las organizaciones; sin embargo, parece importante señalar que están históricamente determinadas y en ese marco hay que situar la propuesta.

La pretensión, después de este esfuerzo investigativo, es dar un aporte en la evaluación de proyectos de intervención social, previa a una participación más permanente.

El objetivo central del trabajo es develar las formas de la DSC del conflicto que se generan en casos de proyectos de intervención, donde asesores externos asumen el papel de líderes y sus efectos en las comunidades, para poder plantear soluciones.

### *Los conceptos*

Para la comprensión del trabajo es necesario explicar el significado de algunos conceptos utilizados:

Dinámica Socio-cultural (DSC): es, en este caso, el proceso de construcción social de significados, que permite que diferentes formas y tamaños de identidad grupal adquieran una trayectoria para arribar a situaciones determinadas y previsibles. La DSC puede ser de consenso o de conflicto y puede modificarse de manera intencionada o por cambios coyunturales del contexto.

Transformación Social Intencionada (TSI): es la recreación de los procesos sociales con propósitos pre-determinados. Los obstáculos a la transformación social son todo aquello que impide desarrollar los proyectos con éxito.

Inicia con esto un proceso de búsqueda de indicadores que faciliten la identificación y análisis de los fenómenos sociales en organizaciones que afrontan dificultades con asesores externos que asumen el liderazgo.

Como indicadores, se definen tres campos de análisis que aglutinan en sistemas y estructuras los diferentes rasgos culturales identificados:

- Aspecto organizacional.
- Toma de decisiones.
- Campos ideológicos y frentes culturales.

### *Aspecto organizacional*

Se manifiesta en lo social como un proceso donde pueden identificarse etapas que plantean exigencias diferentes a los líderes y a los integrantes de las organizaciones sociales.

Las personas se reúnen en organizaciones para lograr un fin. El camino para alcanzarlo es el proyecto. Su desarrollo define momentos fácilmente identificables por los que tiene que atravesar la organización de la mejor forma posible y con el menor costo social, asumiendo los cambios y nuevas responsabilidades que esas etapas de desarrollo van planteando. En esta primera aproximación al tema se pueden diferenciar, *grosso modo*, tres grupos de etapas<sup>3</sup> que corresponden al predominio de diferentes formas de liderazgo:

### *Etapas promocionales / Líderes carismáticos*

En las primeras etapas promocionales son necesarios los líderes capaces de congregarse en torno a una necesidad

---

3. La identificación y definición pormenorizada de las etapas organizacionales aquí enunciadas se encuentran en proceso de investigación y serán dadas a conocer cuando los avances lo permitan. La rigidez o flexibilidad de los proyectos, impuestos desde fuera o participativos, tienen concepciones de operativización que no necesariamente toman en cuenta las posibilidades reales de adecuación de cada una de las organizaciones involucradas; así se analizarán no solamente las etapas que los proyectos contemplan y su implementación, sino los procesos sociales que se pretende dinamizar y encajonar en este camino pre-concebido.



común, a los miembros de una comunidad que se interesan en resolverla. Su tarea, como líderes, consiste en promover la idea y mantener la motivación hasta la integración de los grupos que darán origen a las organizaciones. Para lograr esto debe existir una plena identificación entre los líderes y la base. Las vías de acceso del líder para alcanzar esa "identificación" son: el no tratar de imponer desde su escala de valores lo que distingue como urgencias que hay que resolver; el saber escuchar e identificar las prioridades inmersas en el sentido y significado de las expresiones de la base y el considerar la capacidad de proyecto del grupo para plantear soluciones viables.

Estos líderes "parecen depender de actitudes innatas más que de una capacitación formal",<sup>4</sup> aun en los casos en que se trata de asesores externos que asumen el papel de líderes.

#### *Etapas de legitimación / Líderes mediadores*

Formado el grupo u organización incipiente comienzan a sentirse los embates del entorno y se presenta generalmente una lucha por su legitimación y consolidación, donde es necesario que los líderes tengan la sabiduría suficiente para resolver los conflictos externos con las estructuras de poder, instituciones del sector u otros grupos que puedan sentirse amenazados en sus intereses por la organización naciente; más los problemas internos de acomodamiento que surgen en el proceso de formación y consolidación de las organizaciones democráticas, mientras alcanzan un nivel aceptable de conciencia colectiva.

---

4. Jan R. Van Orman, "El liderazgo y el desarrollo de base", *Desarrollo de Base*, vol. 13, núm. 2, 1989, p. 3.

Para poder sostener una organización en su desarrollo y su consolidación es necesario encauzarla hacia el objetivo para el que fue creada, y tratar de obtener logros a corto plazo, que demuestren la viabilidad del proyecto. Así llega el momento en que la organización necesita de otras formas de conducción que garanticen la ejecución exitosa del proyecto.

### *Etapas organizacionales /*

#### *Liderazgo gerencial o especializado*

Este momento es crucial en toda organización. Por ejemplo: una organización social que intenta llevar adelante un proyecto económico debe tener la disposición, habilidad y capacidad (con apoyo de asesores externos, si es necesario) de formular e implementar al menos tres grandes campos complementarios y procesuales:<sup>5</sup> la definición de las políticas generales que cubren todo el proceso operativo del proyecto, controles y procedimientos administrativos y la organización del trabajo, que contiene: el organigrama, que refleja áreas, niveles, líneas de mando y división del trabajo. Si se trata de una organización política, le llegó el momento de dejar el entusiasmo y encaminar acciones tendientes a obtener logros concretos respecto a la defensa de sus intereses, lo que exige una estructura interna y cuadros con las capacidades y habilidades que permitan realizar las tareas encaminadas a lograr sus objetivos.

Estos ejemplos permiten reflexionar sobre la dificultad en las organizaciones de base para dar el salto, y de sus líderes para asumir las nuevas tareas que las circunstancias les imponen, como en las organizaciones con características

---

5. Roberto Muñoz, "Propuesta de un diseño organizativo y contable para el sector social", mimeo, 1989.



empresariales:<sup>6</sup> negociar con instituciones; obtener apoyos; supervisar detalles operacionales; administrar al personal; velar porque se cumplan las normas, reglamentos de operación y políticas generales, y propiciar el buen funcionamiento de los controles y procedimientos administrativos, garantizar la participación de la base y la distribución adecuada del excedente, etc.

Más que el desplazamiento de un tipo de liderazgo por otro, en una organización armónica (ideal) deberían poder coexistir los tres tipos de líderes que posean todas las cualidades descritas, ya que, aun llegado el predominio de las etapas gerenciales o especializadas, siguen siendo necesarias la motivación y la mediación o representación.

Dice Van Orman: "Si el carisma es un catalizador necesario para crear instituciones, la capacidad gerencial es esencial para hacerlas funcionar".<sup>7</sup>

Algunos líderes logran asumir convenientemente los cambios de estilo que exigen las diferentes etapas, y otros insisten en continuar en las formas carismáticas por diferentes causas: falta de capacidad, de habilidades, temor a perder el control o el poder, etc. El no asumir el cambio genera una DSC de conflicto que impide el desarrollo del proyecto, puede poner en peligro la existencia misma de la organización o puede llevar a esta a un cambio de líderes.<sup>8</sup>

En este indicador se sitúa la rentabilidad de los proyectos, la eficiencia, la viabilidad con todo lo que significa (incluyendo la comercialización de los productos), el análisis de la rela-

---

6. En este trabajo, son las organizaciones con proyectos económicos las que interesan, pues aunque entre los cinco casos seleccionados hay dos cuyo "qué-hacer" es la educación, la lucha por la sobrevivencia les obliga a manejarse como empresas.

7. Van Orman, *op. cit.*, p. 6.

8. *Idem.*

ción de la empresa social con los diferentes mercados, la capacitación técnica y empresarial, etc.

### *Toma de decisiones*

Para analizar la toma de decisiones se definieron como instrumento dos formas que representan orientaciones opuestas: el desarrollo de los grupos con base en modelos autoritarios y el desarrollo autónomo con orientación democrática. Cada uno de estos estilos conlleva una concepción de cultura propia.

Se define al autoritarismo como las relaciones al interior de un grupo social, en las que se impone unilateralmente un proyecto (de desarrollo). Los sujetos que detentan el poder lo ejercen y someten a otros que se sujetan activa o pasivamente.<sup>9</sup>

En proyectos de desarrollo, en los cuales se pretende imponer a las culturas subalternas modelos ajenos a su patrimonio cultural, se reafirma una sumisión de orígenes ancestrales. Guillermo Bonfil Batalla, refiriéndose a la forma en la cual los proyectos de desarrollo impositivos desconocen y devaloran las culturas de grupos étnicos, dice: "la imposición de esa cultura (la de los colonizadores) explica, en gran medida, el fracaso de muchos programas de desarrollo, porque se asume que todos los demás deben compartir una particular manera de entender el desarrollo... Se trata de decisiones impuestas, en las que esos 'demás' no han tenido opinión ni participación. Se trata, como durante la colonia, de callar y obedecer".<sup>10</sup>

---

9. Catherine Dreyfus, "Lewin y la dinámica de grupo" *Los grupos de encuentro*, Ediciones Mensajero, Bilbao, España, 1977, p. 55.

10. Guillermo Bonfil Batalla, "Las culturas autónomas", *México Indígena*, núm. 1, 1989, p. 12.



El estilo autoritario en la toma de decisiones es, por definición, frustrador del desarrollo de las formas autónomas de los grupos sociales. Produce hostilidad y agresividad. Los dirigentes (líderes externos o propios de la comunidad) desconfían de la base por considerarla incapaz de asumir su propio proceso y desconfían también de su cultura, por considerarla un obstáculo para el desarrollo.

Un resultado es la apatía, forma velada de agresividad, de los grupos y etnias para no asumir la forma impositiva que amenaza con destruir su propia cultura, o la lucha directa por la reivindicación de sus derechos.<sup>11</sup>

Las comunidades se resisten al cambio debido a que éste no incorpora a su propia matriz cultural los elementos que les permitan la creación de un proyecto propio y autónomo.

Por otra parte, se entiende el desarrollo autónomo con orientación democrática como la forma de ejercicio del poder en la que la mayoría del grupo social participa en la formulación de su propio proyecto, con base en su capacidad para tomar sus propias decisiones.

El diálogo y el aceptar que el grupo tiene una forma cultural distinta de la de los líderes asesores externos supone respeto y confianza en la relación con él. Este respeto y la no imposición de un modelo permiten la expresión autónoma de esa cultura.<sup>12</sup>

El alcanzar una autonomía cultural supone: "un proceso de cambio que ocurre en el interior de un pueblo o grupo social con cultura propia, a partir de las decisiones autóno-

---

11. Heriberto Moreno García, *Haciendas de tierra y agua*, El Colegio de Michoacán, 1989.

12. Teresita Morfin, "La develación de los significados en la comunicación de la comunidad de Luis G. Pérez, Tab., dentro de un proceso de transformación social intencionado", tesis, Ciencias de la Comunicación, ITESO, Guadalajara, 1991.

mas del mismo y poniendo en juego, principalmente, los elementos culturales de su patrimonio..."<sup>13</sup>

Las personas que constituyen este grupo tienen la posibilidad de expresarse en sus propias referencias culturales. El recurso para la participación es su patrimonio cultural. El papel de los líderes o promotores en este proceso no es "llevar cultura al pueblo", sino crear las condiciones que permitan la expresión de la propia cultura que posee el pueblo.<sup>14</sup> Esto proporciona al grupo capacidad de formular su propio proyecto y producir y reproducir los elementos culturales propios y ajenos e incorporarlos dentro de su matriz cultural, sin que se conviertan en elementos perturbadores que pongan en riesgo la orientación propia.

El grupo es el responsable de asumir las decisiones y sus consecuencias. El trabajo de diagnóstico, planeación y ejecución del proyecto se realiza en conjunto para evitar imponer una concepción de la realidad. Esto es difícil ya que los líderes autoritarios están acostumbrados a sobrevalorar su racionalidad, y a no aceptar verdaderamente cualquier decisión que se encamine en un sentido diferente al que piensan debería ser.

En este proceso el grupo aprende a ser libre, logro difícil después de siglos de sujeción. Sin embargo, es la única manera de lograr un desarrollo autónomo y el bienestar de cada grupo en los términos de su propio proyecto.

### *Campos ideológicos y frentes culturales*

Cuando se habla de cultura se hace referencia a "eso" que permite organizar las experiencias, acumular e interiorizar vivencias y prácticas en un proceso histórico que define el

---

13. G. Bonfil Batalla, *op. cit.*, p. 14.

14. *Ibid.*, p. 15.



presente y condiciona el futuro de grupos y personas. Su íntima relación con el contexto la convierte en la manera de interpretar la realidad, en la visión del mundo. Raúl Leis le llama "universo mental, sentimental y simbólico de la colectividad".<sup>15</sup> Es la construcción social de significados, del sentido; por tanto de las identidades y de las diferencias.

González define la cultura como "la herramienta privilegiada para conferirle un sentido a la realidad real, tanto la que nos distingue porque nos ata con el grupo y la clase, como la que nos unifica porque nos funde en alguna de las múltiples formas de existencia de lo elementalmente humano... la afectividad, lo numinoso, la nación... y, en general, toda la gama de posibles identidades que se traman entre los recovecos de profundas desigualdades sociales, pero que, al mismo tiempo, son arenas de lucha para conferirle a lo que a todos nos une, un determinado sentido y orientación".<sup>16</sup>

El análisis de la dinámica cultural de la organización, nuestro tercer indicador, debe aclarar las identidades y las luchas de esa organización.

Ahora bien, en este esfuerzo lo que interesa son los procesos de "construcción, codificación e interpretación social del sentido". Así, si la cultura es una visión del mundo, dada la coexistencia de diferentes concepciones, también es una división del mundo; esta coexistencia de concepciones, provenientes de diferentes ubicaciones en las estructuras sociales, es difícil que se dé en armonía.

Por eso el consenso y el conflicto en la organización son dinámicas siempre presentes, campo de lucha y de análisis. Dos conceptos ayudan a dar cuenta de esa dinámica: hege-

---

15. Raúl Leis, *La sal de los zombies*, IMDEC, Guadalajara, s/f, p. 9.

16. Jorge A. González, *Op. Cit.* Núm. 26, p. 34.

monía y legitimidad.

Hegemonía: Podría definirse como el predominio de una visión del mundo sobre otras, a nivel de clases sociales, y permite entender "cómo se relacionan las clases de una sociedad particular desde la óptica de la construcción e interpretación social del sentido",<sup>17</sup> cómo predomina una visión del mundo sobre otras y cómo se forman consenso e identidad a pesar de las diferencias.

La hegemonía se construye históricamente y expresa "el resultado de una tensión entre fuerzas distintas".<sup>18</sup> Es una forma conflictiva de relaciones sociales. González utiliza "legitimación cultural" como equivalente cuando se refiere a procesos más locales, grupales, organizaciones sociales, actores concretos, etc.

Legitimidad: Se da la legitimidad cuando hay un reconocimiento de la necesidad de una "relación desbalanceada de autoridad", cuando un actor o varios tienen "los medios" para hacer prevalecer su visión del mundo como verdadera, la correcta, la que se justifica.<sup>19</sup>

Resulta muy importante, en el estudio de las cinco organizaciones sociales y sus proyectos, comprender cómo se construye el consenso que las hace marchar en una dirección, a pesar de las diferencias internas de concepción de la realidad (equilibrio aún precario por la situación conflictiva).

Más allá de las clases sociales, de las diferencias grupales a diversos niveles (micro-macro), existen elementos culturales compartidos; desde donde es posible "la conformación y ejercicio del poder cultural", y la construcción de ese consenso.

---

17. *Ibid.*, p. 36.

18. *Ibid.*, p. 39.

19. *Ibid.*, p. 40.



Aceptando la propuesta de J. González, para confrontar los conceptos de "campos ideológicos" y "frentes culturales" en proyectos concretos, se llamará frentes culturales a la "herramienta para interpretar algunos de los procesos de lucha por la más legítima definición del sentido de ciertas áreas resaltadas de la cotidianidad"; "frentes o arenas de lucha" y al mismo tiempo "fronteras o límites de contacto ideológico entre las concepciones y prácticas culturales de distintos grupos y clases (...) que coexisten en una misma sociedad".<sup>20</sup>

Como campo ideológico se entienden las zonas sociales donde predomina una ideología, una visión del mundo. Para la definición de estos campos, los actores que luchan por imponer su concepción de la realidad intentan aún métodos pragmáticos, como el descrédito de los contendientes, para disminuir su capital simbólico.<sup>21</sup> También este concepto explica los procesos de legitimación en que los agentes (líderes) tratan de acumular créditos de parte de la base social en que se mueven.

Capital simbólico: es el "crédito consentido a ciertos agentes por parte de los demás y por el que el beneficiario se encuentra dotado de propiedades que, siendo históricamente adquiridas, pasan por naturales, personales e innatas".<sup>22</sup>

"Toda visión es una división del mundo",<sup>23</sup> quien externa su visión "pinta la raya", traza en el espacio social líneas que separan lo bueno de lo malo, lo bello de lo feo, y así establece un orden valoral desde sus concepciones.

---

20. *Ibid.*, p. 37.

21. *Ibid.*, p. 40, (Cita de Bourdieu, 1979 y 1984).

22. *Idem.*

23. *Idem.*

Al construir espacios de legitimación, los actores sociales participan en la conformación de frentes culturales.

El conjunto de significantes comunes que definen una cierta identidad más allá de las clases o entre grupos, es llamado por J. González "elementos culturales transclasistas"<sup>24</sup> o "transgrupales". Eso que une a los grupos internamente también es identidad. Lo que hace importante el análisis de estos elementos culturales transclasistas, de sus procesos de construcción -modificación- es que se encuentran al centro de las luchas en que se define el predominio de algunos actores sociales sobre otros. Así, se ve cómo los significados son tan importantes y se relacionan con la posesión de los medios de producción o del conocimiento (racionalidades técnicas, por ejemplo).

En el análisis de grupos sociales es importante, además de detectar los grupos, el reconocer los elementos culturales transclasistas y transgrupales para evaluar las posibilidades de cambio en las relaciones sociales de consenso.

En la relación cultura-ideología, Leis sitúa a ésta última como el lugar en que se dan las luchas, se asumen posiciones y se establecen predominios; "debajo del ropaje cultural se definen los rostros severos de los verdaderos contendientes: las ideologías".<sup>25</sup> Tanto la cultura como la ideología se presentan, entonces, como "esquemas de percepción, acción y valoración",<sup>26</sup> lo que permite detectarlas y analizarlas. Cierta tipo de acciones, respaldadas por una visión de la realidad, en un contexto determinado, produce ciertos resultados, tanto los resultados, como las acciones, su base de

---

24. *Ibid.*, p. 41.

25. Raúl Leis, *op. cit.*, p. 9.

26. Jorge González, *op. cit.*, p. 43.



significación y los procesos en que se forman, son elementos importantes del análisis.

Dentro de lo que se ha llamado frentes culturales coexisten posiciones grupales, clasistas, con sus significados "intra" y los significados "trans" que sustentan la construcción de legitimación o hegemonía a que se tiende, constantemente en movimiento y en procesos de lucha y redefinición del sentido; también, como ya se dijo, el concepto significa frontera cultural. El análisis de este concepto permite clarificar los procesos históricos que han logrado "legitimar un punto de vista articulador de las diferencias y aglutinador de las convergencias".<sup>27</sup>

### *Convergencia entre indicadores*

Resumiendo, en el análisis de lo organizacional se clarifica la estructura gerencial formal (organigrama) y la verdadera organización interna para la producción, la viabilidad de los proyectos, los apoyos y controles administrativos y contables, las habilidades y capacidades para impulsar un proyecto productivo con éxito, razón de ser de las organizaciones analizadas.

En el análisis de la toma de decisiones se ve reflejada la verdadera estructura interna de la organización, sus relaciones con el exterior y las formas y sistemas de ejercicio del poder. Formas democráticas (participativas) y autoritarias (unilaterales).

Al aplicar el indicador de los campos ideológicos y frentes culturales se penetra en los fenómenos sociales, de tal manera que se puede comprender el por qué de las relaciones de producción que se generan y del sistema de toma de

---

27. *Ibid*, p. 46.

decisiones que se adopta y configura al interior de las organizaciones en estudio; permite detectar los grupos existentes, lo que los identifica y los divide, los elementos culturales transclasistas que conforman identidades a pesar de los grupos y las posibilidades de construcción y avances en el consenso. En suma, encontrar los posibles caminos de la transformación social intencionada exitosa, partiendo del respeto de las culturas en juego y del conocimiento de la DSC del conjunto.

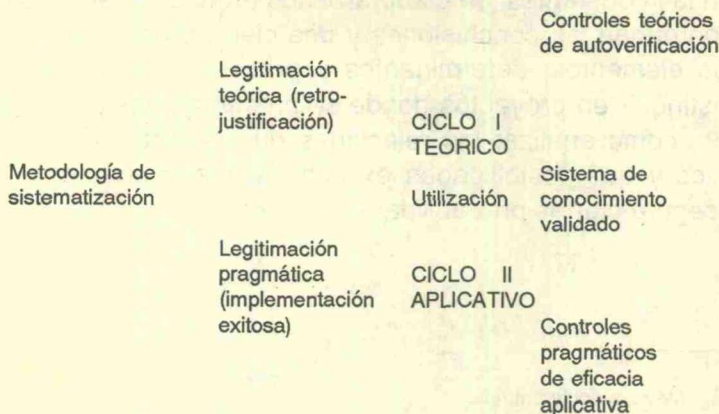


## Clave epistemológica, metodología y productos que permite obtener

Situados en el método científico, en la modalidad de "análisis de proceso", se consideraron los diferentes actores que participaban en los proyectos, los distintos niveles de involucramiento y la situación-entorno (proyecto-proceso) en las diferentes racionalidades del equipo multidisciplinario de investigación-intervención. De los actores se comparó su práctica y su discurso (qué hacen y qué quieren hacer) y los resultados producto de sus acciones. De la situación-entorno, en una concepción dinámica, se identificaron etapas para poder hacer cortes analíticos en el tiempo. Aplicando el "ciclo doble de legitimación de una metodología de sistematización", de Rescher<sup>28</sup> se relacionó la teoría con la práctica dialécticamente, respetando sus procesos ininterrumpidos.

---

28. Rescher, N., *Sistematización cognoscitiva*, Siglo XXI, México, 1981, p. 120.



Ciclo doble de legitimación de una metodología de sistematización.

La información de los cinco proyectos fue sistematizada, utilizando una *grille*<sup>29</sup> comparativa de los siguientes enfoques de la DSC: lo educativo, lo gerencial, lo comunicacional, lo psicológico-social y lo político-sociológico (rasgos culturales) en los diferentes actores que participan en los proyectos:

- . el grupo, sujeto-objeto de la transformación;
- . los líderes naturales;
- . los asesores externos, en sus diferentes formas y grados de aproximación;
- . instancias involucradas.

Dentro de los procesos se eligió lo que parecía más sintomático y sintético del enfoque para formar los contenidos de la *grille*. Esto permitió pasar los cinco proyectos por un mismo tamiz, dejando lo esencial de la información sistematizada. Para el análisis comparativo se formularon preguntas clave a todos los proyectos, provenientes de los tres campos de análisis definidos en el marco conceptual (indicadores, sistemas, procesos);<sup>30</sup> se localizaron las constantes y lo específico (lo que hace diferente un proyecto de otro), y, con base en las constantes, se elaboraron los productos teóricos que conforman las conclusiones y una cierta propuesta<sup>31</sup> sobre los elementos, determinantes y procesos que habría que distinguir en proyectos donde se presentan obstáculos a la TSI, como analizar las relaciones que se establecen entre ellos y qué posibilidades existen de una intervención que asegure ciertas probabilidades de éxito.

---

29. Matriz a doble entrada.

30. Ver p. 10.

31. La propuesta es al nivel del desarrollo actual del proceso de investigación.

Como cada rasgo obedece a un campo del conocimiento, era necesario buscar sistemas de interrelación que dieran explicación a lo complejo de los fenómenos sociales.

El estudio permite, además, detectar las condiciones en las cuales se generan las constantes, en diversos niveles de análisis.



## **Análisis por rasgo cultural**

Estos son los resultados obtenidos de la aplicación de la *grille* en los cinco proyectos.

### *Lo educativo*

- Formación que refuerza el Fondo de Control Externo (FCE) y el Síndrome de Desesperanza Aprendida (SDA).<sup>32</sup> En suma, el carácter dependiente.
- Asesores con poca formación en educación, falta de personal especializado.
- No existen proyectos educativos. Improvisación. No hay sistema en implementación.
- Está ausente la preocupación por los procesos cognoscitivos. No existe una forma ordenada de intentar desarrollar habilidades, capacidades, hábitos, ni de provocar un cambio valoral.
- Visión discursiva asistencialista, paternalista, no coincidente con la acción, que tiende a beneficiar más bien a los líderes (asesores externos) que a la comunidad.
- No hay capacidad para definir lo valoral y menos de llevar a cabo un plan coherente de cambio de valores. Los valores que se fomentan son para lograr la legitimación o

---

32. "Foco de control externo" (FCE) , "Síndrome de desesperanza aprendida" (SDA). Citado por J.V. McConnell, *Psicología - Estudio del comportamiento humano*, 1988, pp. 386 -389.

Sue Stanley y Zane Nolan, "Learned helpless theory and community Psychology", Margaret S.Bibbs et al., *Community Psychology*, Gardner Press, Inc., New York, 1980, pp. 121-141.

FCE: Lo inevitable, provocado por fuerzas mayores a su voluntad, que lo gobierna, lo dirige, lo obliga, lo afecta, y que está fuera de sí. Coarta el libre albedrío.

SDA: Los mecanismos del FCE que al interiorizarse una y otra vez van formando incompetencia para reaccionar a lo que les ocurre.



hegemonía en los campos ideológicos del líder (asesor externo).

- . Lo educativo se descuida por la necesidad de sobrevivir (situaciones económicas precarias del proyecto).
- . Los objetivos educativos discursivos no se ven reflejados en la acción.
- . Bases filosóficas no claras.
- . No se ha dado un proceso educativo tendiente a desarrollar la conciencia colectiva que facilite la capacidad de proyecto de la organización y el poder pasar por las diferentes etapas del proceso con el menor costo social.

### *Lo gerencial*

Es importante aclarar que los cinco proyectos dicen ser sin fines de lucro; no obstante, en casi todos se detectaron malos manejos de los fondos en los que tienen el control.

- . Situación económica precaria.
- . Proyectos altamente subsidiados, sin vida propia. No son autofinanciables.
- . Las funciones remuneradas están mal remuneradas o se desempeñan por colaboración.
- . No tienen un proyecto empresarial consistente (con todo lo que significa). No hay controles administrativos y contables eficientes que garanticen la existencia de la empresa.
- . No hay estudios de viabilidad.
- . No existe análisis de contexto ni planeación. Crecimiento desordenado.
- . En todos los casos, los líderes (asesores externos), no han podido adaptarse a las necesidades de la organización en proceso y se han convertido en obstáculos a su desarrollo.
- . Todas las organizaciones estudiadas se encontraban en el momento en que debe darse un cambio hacia lo organizacional, demandando del líder capacidad gerencial.

## *Lo comunicacional*

- La base: más receptivos que expresivos; acostumbrados a escuchar, no a emitir.
- Estructura no formal centralista, vertical, que impide la comunicación horizontal entre los diferentes actores, con la intención de mantener la interacción bajo control. Conflicto permanente.
- Convenios tácitos entre los que detentan el poder; identificación ideológica, formas afines o complementarias. (Complementarias nombramos a casos de complicidad detectados, más que de acuerdo o afinidad real, alianzas tácticas, negociaciones no explicitadas, etc.).
- En dos de los proyectos existen publicaciones, y en todos, documentos que expresan el discurso (dicen qué quieren hacer), pero no son coherentes con las acciones; éstas los llevarán a resultados muy ajenos a los objetivos manifiestos, lo que hace pensar que existen otras metas no explícitas que obedecen a otros intereses, proyectos individuales de los líderes que marcan el rumbo de las acciones. Esto se ha comprobado cuestionando el proceso social, el conjunto: ¿a quién o a quiénes se busca beneficiar?, ¿quiénes se benefician realmente? Las publicaciones citadas están dirigidas a receptores que se busca involucrar y no coinciden con la realidad.
- El tipo de comunicación que genera y que, a la vez, es generadora de la DSC de estos grupos "organizados", no permite la participación de la base (y sus componentes), no admite retroalimentación ni asesorías sobre lo estructural; solamente puntuales, segmentadas, que, al ser reinterpretadas, pierden el significado de la fuente. No admite nada que pueda amenazar lo establecido (rigidez de lo establecido, oposición al cambio).
- Comunicación fragmentada, conflictiva.



### *Lo psicológico social*

- La conformación de los grupos campesinos o campesinos emigrados de 1a. a 3a. generación manifiestan la presencia de las actitudes FCE y SDA.<sup>33</sup>
- Incapacidad de enfrentar y analizar los problemas, impotencia, desgaste y deserción en la base. No hay conciencia colectiva ni capacidad de proyecto.
- Fragmentación; no hay sentido de pertenencia.
- Objetivos explícitos valorales que responden a una ideología no explicitada, pero sí aplicada por los líderes.
- Los asesores externos, que han asumido las funciones de líder, se sienten presionados ante la situación de conflicto, pérdida de autoridad, etc.; en tales circunstancias no pueden abrirse sin sentirse amenazados. Angustia, desgaste, pérdida de la visión para encontrar soluciones. Temor de perder el control (ya casi perdido). En la mayoría de casos, solamente el foco de control externo mantiene aún a la base en relación de dependencia con el líder, mientras estos líderes se aferran al poder (pragmatismo: "el fin justifica los medios") utilizando todos los medios a su alcance. Así, los miembros que expresan descontento o proponen soluciones son eliminados y desprestigiados en el radio de acción del campo ideológico en que se mueven, en el afán del líder de hacer prevalecer su definición de la realidad (visión del mundo), aun impositivamente, y lograr la legitimación de lo ilegítimo.

---

33. *Idem.*

### *Lo político/sociológico*

- . Los miembros de la base, dependientes, adaptables a regímenes autoritarios, verticales, represivos, paternalistas.
- . Régimen coercitivo de control; no hay participación de la base en la toma de decisiones; no existen canales que aproximen a los dirigentes y los miembros de la base; no hay instancias intermedias de participación reales que funcionen como tales, con espacios libres para tomar decisiones a otros niveles.
- . Hay una ideología predominante (campo ideológico), no compartida, pero sí tolerada. Esto avala el uso del poder para someter y el centralismo en la toma de decisiones, que bloquea la participación.
- . Los dirigentes no son elegidos democráticamente (a veces se simula un proceso democrático).
- . El o los asesores externos concentran la toma de decisiones.
- . Cualidades de los líderes en los proyectos analizados: carismáticos, motivadores capaces de concentrar voluntades alrededor de su discurso; buenos gestores, obtienen subsidios, donativos, colaboradores, a su "obra".
- . Los líderes recuperan la pérdida de autoridad con un régimen dictatorial, represivo.
- . Este ejercicio del poder por los líderes separa a los líderes comunitarios de la base, que son "utilizados" para representar aparentemente a la organización.
- . Los procesos sociales se estancan y esta experiencia es incapaz de multiplicarse o de crecer al interior.

Hasta aquí el panorama después de un proceso de investigación-intervención por un equipo multidisciplinario. ¿Qué hacer con estos resultados?

Se tienen, hasta el momento, enfoques diversos sobre un mismo tipo de fenómenos sociales. La realidad comprende todos estos aspectos a la vez, relacionados entre sí en formas imbricadas y, a veces, poco claras, determinándose unos a otros dialécticamente.

La propuesta metodológica, luego de haber analizado varios autores que opinan sobre evaluación de proyectos, consiste en agrupar la información, así sistematizada y analizada, en sistemas-procesos (indicadores) propios de estos fenómenos sociales y que pueden dar pautas sobre la interrelación de los enfoques (racionalidades) en la DSC, que nos acercan a formas más adecuadas de análisis de esa compleja realidad.



## Resultados del análisis con base en indicadores

El hecho de que asesores externos asuman el papel de líderes de organizaciones/proyectos con los cuales no comparten la misma cultura tiene consecuencias generalmente nefastas. Los líderes actúan desde sus supuestos culturales, limitando la comprensión e interacción con la base. Suponen cuáles son los problemas de la comunidad y cuáles las soluciones apropiadas desde sus racionalidades técnicas, éticas o políticas.<sup>34</sup> Prueba de ello (en los proyectos analizados), es que los líderes asesores externos son los que han propuesto los proyectos a los grupos sociales, e incluso en cuatro de los cinco casos han promovido la formación de las organizaciones, reforzados por el capital simbólico que poseen. Los proyectos no han surgido como solución a necesidades manifiestas y prioritarias de la base.

Esto parece indicar que hay dos grandes condicionantes que pueden generar procesos del tipo de los analizados: Problemas ideológicos en el líder que no le permiten adquirir capacidades y habilidades para asumir convenientemente los cambios en los procesos generados por él mismo y ciertas características en los miembros de las comunidades estudiadas (campesinos y campesinos emigrados de 1a. a 3a. generación), como son: su carácter dependiente al tratar de explicar todo lo que les acontece como algo inevitable y provocado por fuerzas mayores a su voluntad y que tienen lugar fuera de su alcance, al exterior (FCE), lo que al interiorizarse una y otra vez tiende a formarles una incompeten-

---

34. Denis Goulet, "Tres racionalidades en el desarrollo de la toma de decisiones", *World Development*, vol. 14, núm. 2, 1986, Universidad de Notre Dame, Indiana, pp. 301-377.

cia para reaccionar ante lo que les ocurre y a aceptarlo como parte de su desesperanza (SDA).

Los procesos así generados adolecen de una falta de intención educativa (no existe la necesidad consciente) que tienda hacia la adquisición de habilidades, capacidades, conocimientos y cambio de valores, que permita a la base asumir la responsabilidad de su propio proceso (autonomía) en un régimen democrático, participativo.

La falta de un proceso educativo (investigación-acción o educación popular) y de capacitación especializada, dificulta la superación del FCE y SDA y la posibilidad de que la organización pueda abordar eficientemente las etapas que conforman el proceso de implementación del proyecto, superar a los líderes externos y sustituirlos por líderes de la misma comunidad.

Las bases filosóficas no están totalmente claras y los discursos resultan incoherentes o contradictorios aparentemente. Para analizar los elementos componentes de las distintas culturas e ideologías que aquí se enfrentan (cinco casos) se recurre a la detección de esquemas de percepción, de acciones y de valoración tanto en las configuraciones trans como intra grupales. Es en este momento en que se encuentra el proceso investigativo.

Si algunos discursos, los más frecuentes, no coinciden con las acciones, es porque no son reflejo de lo que se piensa. En ese caso se pueden analizar las acciones, su coherencia y la posible línea ideológica y objetivo que las genera. Si el actor tiene una aparente dispersión ideológica en las consecuencias de sus acciones, lo que las motiva puede ser que tenga un origen diferente: falta de claridad o habilidad política, influencia de elementos transclasistas, negociaciones o alianzas tácticas, falta de habilidad cuando espera obtener ciertos resultados por sus acciones y obtiene otros, a veces opuestos, y pragmatismo cuando actúa apa-



rentemente en contra o fuera de su proyecto, pero lo que pretende es hacer concesiones que lo llevarán a construir un cierto consenso con algunos actores o grupos con el fin de ampliar su base de legitimación.

La conclusión es que al menos en estos proyectos, sujetos de estudio, no es prioritario, ni siquiera importante, el éxito del proyecto, su autofinanciamiento, su viabilidad, su capacidad de respuesta a necesidades de los agrupados; la importancia reside en la medida en que el proyecto da posibilidades de legitimarse al o los líderes de diferentes maneras y en sus diferentes grupos de pertenencia. En la comunidad que se "beneficia" con el proyecto, su legitimación es necesaria en tanto cuanto esto les permita continuar ejerciendo el poder, para lograr sus verdaderos objetivos (implícitos) que resultaron ser de diferente índole: políticos, profesionales, económicos (*modus vivendi*), de prestigio, éticos. En algunos casos se dieron combinados.

¿Qué necesidad puede existir entonces, en estos líderes, de formarse o de generar procesos de educación popular en la base, de planificar o de analizar el contexto para garantizar la viabilidad?

Utilizar controles administrativos y contables para dar transparencia al manejo de los recursos resultó en dos de los casos innecesario, en tres de los casos amenazante, por atentar contra el *modus vivendi* del o los líderes o porque significa ceder parte del poder-control sobre la organización.

Mantener el poder en situación de conflicto con la base solamente puede lograrse a través de una estructura no formal centralista, vertical, que permita el autoritarismo combinado con un mayor control sobre el todo. Se distinguen diversas formas y niveles de autoritarismo en los proyectos estudiados, que van desde un comportamiento de este tipo, poco perceptible para la base, hasta formas coercitivas y represivas que invitan a la deserción de los diversos actores



de las organizaciones. A mayor pérdida de autoridad, mayor coersión y represión.

En cuatro de los casos, los miembros que se oponen son eliminados y desprestigiados por atentar contra la visión de la realidad que impone el o los líderes.

Es en esta estructura de ejercicio del poder que se dan los procesos de toma de decisiones, donde cualquier sugerencia que signifique riesgo o se perciba como tal, al precario equilibrio establecido, es desaprobada. La concentración de las decisiones en los líderes está en razón directa a la agudización del conflicto.

Las formas de comunicación adoptadas y discursos refuerzan los campos ideológicos, las identidades y las diferencias que en estos casos de conflicto hacen más visibles las fronteras. Cuanto más agudizado se presenta el conflicto, más claras se perciben las identidades y diferencias y más fácilmente se identifican los contendientes.

Los indicadores propuestos, al nivel en que se encuentra la investigación, parecen cumplir con su cometido y el proceso de estudio lleva así a profundizar sobre las formas de construcción social del sentido y los contenidos que permiten esa construcción.

A este grado de avance comienzan a esbozarse algunas posibles soluciones, como podría ser la recreación de procesos de TSI paralelos y alternativos, al menos para cuatro de los cinco casos en estudio.

Está clara la necesidad de implementar sistemas administrativos y contables propios, alternativos, identificados con la DSC de estos grupos, con etapas y estrategias determinadas por su propio proceso social y no impuestas por concepciones ajenas.

El destinar tiempo al trabajo de formación de líderes naturales, en tres de los cinco proyectos, puede resultar muy provechoso.

Uno de los proyectos resultó prácticamente inaccesible a las intenciones transformadoras.

Quedan muchas preguntas aún por contestar. Sobre la intencionalidad de la transformación ¿hasta dónde puede considerarse válida si parte del exterior de la comunidad?; ¿qué nivel de concreción puede existir en la intención de un proyecto, para no caer en el error de tomar decisiones por los sujetos a transformar?

¿Cómo poder conciliar a tantos actores de tan diferentes visiones del mundo en un proceso de transformación social coherente de beneficio a las comunidades?

¿Qué tan necesarios son los asesores externos? ¿Qué tan frecuentemente se presentan los problemas aquí analizados? ¿No sería mejor trabajar en la formación de líderes naturales, para que éstos, insertos en sus comunidades, actúen asumiendo su papel en apoyo a la recreación de los procesos de transformación social intencionada?

En otras palabras, el trabajo de base, ¿no sería mejor que lo asumieran líderes naturales?

¿Cuál sería la forma más apropiada para definir y diseñar proyectos de desarrollo, así como su implementación, evaluación y reformulación? ¿Cuál sería en este caso el papel de los "especialistas", de los que poseen racionalidades técnicas? ¿Cuál es el papel de las universidades? ¿Cómo encajarían los programas de Gobierno?

Se espera al menos dejar la inquietud de la necesidad de profundizar en el estudio de la DSC de las organizaciones, para encontrar los por qué de los fracasos de los proyectos de intervención social.



## Bibliografía

- BONFIL BATALLA, Guillermo, "Las culturas autónomas", *México Indígena*, núm. 1, México, D.F., 1989.
- DREYFUS, Catherine, "Lewin y la dinámica de grupo", *Los grupos de encuentro*, Ediciones Mensajero, Bilbao, España, 1977.
- GONZALEZ, Jorge, "Los frentes culturales", *Diálogos de la Comunicación*, núm. 26, FELAFACS-FUNDACION KONRAD ADENAUER, Lima, Perú, 1989.
- GOULET, Denis, "Tres racionalidades en el desarrollo de la toma de decisiones", *World Development*, vol. 14, núm. 2, Universidad de Notre Dame, Indiana, 1986.
- LEIS, Raúl, *La sal de los zombis*, IMDEC, Guadalajara, s/f.
- Mc CONELL, J.V., *Psicología. Estudio del comportamiento humano*, Mc. Graw-Hill Interamericana, México, D.F., 1988.
- MORENO GARCIA, Heriberto, *Haciendas de tierra y agua*, El Colegio de Michoacán, Zamora, 1989.
- MORFIN, Teresita, "La develación de los significados en la comunicación de los pobladores de Luis Gil Pérez, Tabasco; en el marco de un proceso de transformación social intencionado", tesis, Ciencias de la Comunicación, ITESO, Guadalajara, 1991.
- MUÑOZ, Roberto, "Propuesta de un diseño organizativo y contable para el sector social", mimeo, 1989.
- STANLEY, Sue y NOLAN, Zane, "Leonard Helpless Theory and Community Psychology", *Community Psychology*, Gardner Press Inc., New York, 1980.
- VAN ORMAN, Jan R., "El liderazgo y el desarrollo de base", *Desarrollo de Base*, vol. 13, núm. 2, Fundación Interamericana para el Desarrollo, Virginia, 1989.





Esta edición consta de 500 ejemplares  
y se terminó de imprimir en junio de 1992.

La edición estuvo a cargo  
de Cecilia Herrera de Félix,  
Departamento de Extensión Universitaria  
del ITESO.

■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■

En este cuaderno Huella se presentan los avances obtenidos en la investigación "Modelo de intervención social ITESO". Esta investigación tiene tres líneas de análisis permanente: obstáculos a la transformación social intencionada; procesos de transformación social intencionada, y modelos universitarios de intervención social. Este trabajo comprende los resultados de la primera línea de estudio.

En esta investigación se analizan proyectos de intervención social del ITESO y de otras universidades, instituciones y países, con la intención de establecer comparaciones, comprobar y descubrir leyes sociales que permitan avanzar en el conocimiento de estos fenómenos e intervenir con más éxito. No se trata de un producto acabado, sino de resultados de una primera aproximación al problema.

Cecilia Criollo Arévalo es arquitecto por la Universidad Nacional de El Salvador; maestra en Urbanismo, Planificación Territorial y Sociología de Países en Vías de Desarrollo por la Universidad Católica de Lovaina, Bélgica. Actualmente es investigadora del Departamento de Ciencias Sociales y coordinadora de proyectos del Centro de Coordinación y Promoción Agropecuaria (CECOPA) del ITESO, en la costa de Jalisco y Michoacán.

Teresita Morfín López es licenciada en Ciencias de la Comunicación y maestra en Desarrollo Humano por el ITESO. Actualmente es investigadora de la Dirección General de Integración Comunitaria (DGIC) y de la Unidad Académica en Ciencias de la Comunicación del ITESO.